

A REMUNERAÇÃO BASEADA NO DESEMPENHO E SEUS IMPACTOS NO NEGÓCIO – UM ESTUDO DE CASO

AUTORES

KATIA DE ALMEIDA

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
katia200@terra.com.br

ALESSANDRA QUINTELLA NUNES

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
alessandraquintella@ufrj.br

TIAGO DINIZ ALVES

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
tiagodiniz@pop.com.br

RODRIGO DA SILVA MONTEIRO

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
rsmonteiro11@yahoo.com.br

Resumo

Uma eficiente Gestão de Pessoas é a cada dia mais indispensável ao sucesso empresarial. O capital humano é o grande diferencial das organizações, que estão cada vez mais competitivas. Com base nisso é de extrema importância que as organizações busquem aprimorar sua forma de gestão de pessoas. As empresas precisam de mecanismos de atração e retenção de talentos, precisam de estratégias que busquem alavancar o desempenho e a produtividade. Uma nova ferramenta para a obtenção desses objetivos é a utilização de um processo que integre a Gestão por Competências, a Remuneração por Competências e a Meritocracia. As empresas necessitam e a cada dia exigem mais que os funcionários sejam multifuncionais, metacompetentes e que possuam um alto nível de inteligência emocional. Em contrapartida precisam reformular seus métodos de atração, retenção e desenvolvimento de talentos para que os mesmos possam desempenhar suas tarefas eficaz e eficientemente. O que pode ser conseguido através do uso de um sistema de Avaliação de Desempenho e da gestão de pessoas baseado na Gestão por Competências e em uma gestão da remuneração estruturada a partir de práticas da Meritocracia e da Remuneração por Competências. Premiar o desempenho superior e aplicar a diferenciação para fins de remuneração. Este artigo analisou essas práticas em uma microempresa situada na zona oeste do Rio de Janeiro. Através de um estudo de caso, foi verificada a relação do aumento da produtividade e do desempenho aliados a melhora no clima organizacional através das ferramentas estudadas.

Palavras chave: Remuneração, Competências e Meritocracia.

Abstract

An efficient Management of People is getting indispensable to the enterprise success each day. The human capital is the great differential of the organizations that are getting more competitive each day. Based on this, it is extremely important the organizations improve its form of management of people. The companies need to have mechanisms of attraction and retention of skills, they need to have strategies to improve the performance and the

productivity. A new tool to achieve these objectives is the use of a process that integrates the Management for Abilities, the Remuneration for Abilities and the Meritocracy. The companies need to and they demand more of their employees, such as to be multi-functional, metacompetentes and to have a high level of emotional intelligence. In the other side they need to reformulate their methods of attraction, retention and development of talents so that they can play their tasks efficiently. What can be obtained through the use of a system of Evaluation of Performance and the management of people based in the Management for Abilities and a management of structuralized compensation from practical of the Meritocracy and the Remuneration for Abilities, giving a bonus to all superior performance and applying the final compensation difference. This article analyzed these practical in a micro company located in the west of Rio de Janeiro. Using a case study, the relation of the increase of the productivity and the performance were verified together with the improvement in the organizational climate through the studied tools

Words key: Compensation, Competencies and Meritocracy.

1. Introdução

Em um ambiente organizacional crescentemente competitivo e globalizado, não é suficiente obter bons resultados em sistemas isolados, sendo necessário desenvolver programas de gestão integrados, compartilhados e únicos.

As profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração. Em ambientes caracterizados por formas modernas de organização, não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base na descrição de atividades e na definição de responsabilidades. A questão central está em transformar a visão usual da remuneração como custo em uma visão da remuneração como fator que aperfeiçoa e impulsiona o processo de melhoria e aumento da competitividade (NETO, 2006).

Em períodos de estabilidade, onde o poder competitivo estava na capacidade de estruturação de tarefas, padronização e produção em massa, era admissível possuir um sistema de remuneração baseado nas descrições de cargos e funções, mas no atual cenário, torna-se anacrônico e perigoso manter esse tipo de política de remuneração, já que as expectativas que as empresas possuem em relação a seus funcionários não são mais as mesmas.

Segundo Hipólito (2001), observando os fatores que fizeram o ambiente empresarial sofrer tantas mudanças, como a globalização, o acirramento da concorrência internacional e, principalmente, o avanço tecnológico, verifica-se que, esses fenômenos tendem a intensificar-se, o que demonstra que esse atual dinamismo estará cada vez mais presente no cenário que circundará as organizações nos próximos anos.

De acordo com Pereira (2005), competência é um conceito fundamental que as empresas, de uma forma geral, utilizam como um dos pilares de suas estruturas organizacionais, na busca da otimização de seus resultados e do aumento de sua produtividade. Conceito extremamente relevante, mas ainda em construção, não existindo uma definição única, precisa e largamente aceita na literatura, o que de certa forma torna a sua análise mais complexa e cuidadosa.

O objetivo deste trabalho é analisar a importância da Remuneração e Gestão por Competências aliada a Meritocracia no gerenciamento de uma microempresa da zona oeste da cidade do Rio de Janeiro. Buscando uma melhor aplicação dos conceitos, através de programas motivacionais baseados na Remuneração Estratégica, na Avaliação de Desempenho e na adoção da Meritocracia como sistema de recompensas. O trabalho tem como objetivo confirmar a eficácia e eficiência de um programa de gestão baseado nos pilares: Remuneração por Competências; Gestão por competências e Meritocracia.

Cabe ressaltar que este estudo apresenta algumas limitações no sentido da não generalização, uma vez que foi analisada apenas uma empresa, sendo assim, suas conclusões se restringem a mesma.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Competência

De acordo com Fleury e Fleury (2004), competência é uma palavra de senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação desta capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo e depreciativo, mas em uma primeira definição, de acordo com os autores, a moderna visão de competência aparece associada a verbos como: agir, mobilizar, integrar, saber se engajar, saber aprender, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

Para Dutra (2001), esta forma de encarar a competência tem se mostrado pouco instrumental uma vez que o fato das pessoas possuírem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não garantem que as mesmas irão agregar valor para a organização. Desta maneira, o conjunto de qualificações que o indivíduo detém, não define competência, mas sim o uso e a prática do que o mesmo sabe.

Competência para alguns autores significa o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de desempenho. Esses autores desenvolveram seus trabalhos durante os anos 70 e 80, tendo como principais expoentes McClelland e Daily (1972), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993). Segundo esses autores, competência é o conjunto de qualificações ou características preconizáveis, que permitem a alguma pessoa ter desempenho superior em certo trabalho ou situação. A competência pode ser prevista ou estruturada, de modo que se estabeleça um conjunto qualificador ideal, para que a pessoa apresente uma realização superior em seu trabalho.

Parry (1996), resume o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho da função assumida, e que podem ser aferidos por parâmetros bem aceitos.

Para LeBortef (1995), a competência não é estado ou conhecimento que se tem nem é resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos, etc.

Atualmente os autores procuram pensar a competência como sendo a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade (MCLAGAN, 1995; PARRY, 1996).

2.2. A Gestão por Competências

Segundo Alvarães (2002), a Gestão por Competências, muito mais que uma forma de administrar, é uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas empresas. Através dela podemos orientar as ações das pessoas no intuito de se construir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge as suas metas e seus objetivos traçados.

A proposta tem como objetivo definir um conjunto de competências comportamentais que sustentariam a Cultura Organizacional e, a partir disto, orientar os processos de Recursos Humanos como a avaliação de desempenho e o recrutamento e seleção, para a utilização destas competências como critérios e elementos de referência.

Segundo Guarany et al (2003), mesmo que o conceito de competência existisse desde a Idade Média, na qual era considerada como a capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar determinados atos, foi apenas no final do milênio passado que ele tomou status de uma das ferramentas capazes de solucionar os problemas que as organizações vinham enfrentando. Tal conceito não ficou restrito aos indivíduos, tendo a sua dimensão elevada à equipe de trabalho e, em alguns casos, é possível ver sua dimensão na organização como um todo.

Segundo Dutra (2001), competência é o conjunto de qualificações que permite uma pessoa ter performance superior em um trabalho ou situação. O autor apresenta a posição que os autores europeus (ZARIFIAN, 1996, LÊ BOTERF, 1995) defendiam, que é diferente da visão dos americanos naquela época. A base da divergência é o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que a mesma irá entregar o que lhe é demandado.

Hoje, os autores têm tratado a competência como sendo o somatório das linhas de pensamento americana e européia, ou seja, como sendo a entrega e as características das pessoas que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade (DUTRA, 2001). O entendimento de entrega refere-se à agregação de valor que a pessoa doa para a organização de forma efetiva, de tal maneira que o conhecimento ficará na empresa, mesmo depois que as pessoas deixem a organização.

Quando abordamos o conceito de competência, devemos lembrar da definição estabelecida por Fleury et al (2004): um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Ainda segundo o autor, a noção de competência aparece associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

Segundo Guarany et al (2003), o futuro do bom desempenho dos recursos humanos e, principalmente, dos executivos e diretores, estará cada vez mais relacionado com a acepção holística implicada nessas competências, compreendida por incluir, não apenas conhecimentos e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao desempenho no trabalho (querer fazer).

Para os autores, ao se estabelecer um modelo de gestão por competência, faz-se necessário adotar algumas premissas básicas que balizarão as ações gerenciais:

- Conscientização de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências;
- Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções de liderança são responsáveis pela oferta de oportunidade que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências;
- Crença de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e que hoje é exigido para a boa execução de um trabalho, poderá agregar novas exigências amanhã.

De acordo com Ribeiro (2001), a gestão baseada nas competências surge como uma das alternativas para as organizações modernas gerenciarem o capital humano na era do conhecimento e da informação. Uma gestão baseada nas competências implica que a organização planeje, organize, execute, acompanhe e controle o seu processo produtivo e o desempenho dos seus recursos humanos, com base nas competências essenciais. Essas competências podem ser inerentes à organização como um todo, isto é, conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores, difíceis de serem imitadas pela

concorrência e que conferem vantagem competitiva para a organização; como podem estar relacionadas aos seus recursos humanos, neste caso para indicar a capacidade do trabalhador de assumir responsabilidade frente a situações produtivas e inovadoras, associada ao exercício sistemático de uma refletividade no trabalho.

2.3. A Remuneração por Competência

Para Hipólito (2001), a remuneração por competência surgiu da necessidade de diferenciar funcionários com competências diversas. Como as organizações passaram a exigir das pessoas mais autonomia e responsabilidade, e com a extinção de níveis intermediários e de cargos, pessoas com desempenhos desiguais acabaram ficando no mesmo nível hierárquico e salarial, gerando insatisfação. O novo conceito resgata as diferenças: as pessoas ganham pelo que sabem e pela sua colaboração no sucesso da empresa.

Na verdade, para o autor, a remuneração por competência é uma maneira sutil de remunerar de acordo com a contribuição pessoal de cada funcionário à organização e incentivar a participação e envolvimento das pessoas na condução dos negócios da empresa.

Para Rocha-Pinto (2005), o ambiente empresarial mundial passa por um período dinâmico e instável, que exige que inúmeras medidas sejam tomadas para que as organizações se adaptem aos novos e contemporâneos cenários. Dessa forma a Gestão de Pessoas assume o papel estratégico e fundamental de mobilizar esforços para que as empresas possam atender as demandas nesse meio de mudanças e ritmo acelerado.

Para Hipólito (2001), em períodos de estabilidade, onde o poder competitivo estava na capacidade de estruturação de tarefas, padronização e produção em massa, era admissível possuir um sistema de remuneração baseado nas descrições de cargos e funções, mas no atual cenário, torna-se anacrônico e perigoso manter esse tipo de política de remuneração, já que as expectativas que as empresas possuem em relação a seus funcionários não são mais as mesmas.

Segundo o autor observando os fatores que fizeram o ambiente empresarial sofrer tantas mudanças, como a globalização, o acirramento da concorrência internacional e, principalmente, o avanço tecnológico, verifica-se que, esses fenômenos tendem a intensificar-se, o que demonstra que esse atual dinamismo estará cada vez mais presente no cenário que circundará as organizações nos próximos anos.

Ainda segundo o mesmo autor, a prática remuneratória deve ser estruturada de tal forma que reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico; que estimule a busca de aquisição e estruturação do conhecimento, bem como seu compartilhamento no contexto empresarial; que sirva de elemento interveniente na capacidade da organização de atrair e reter talentos; e, ao demonstrar coerência, que sustente o comprometimento e estimule ações que estejam de acordo com os objetivos da organização, mesmo sabendo que a prática salarial em si não funciona como elemento determinante desse comprometimento – que ocorre em esferas mais elevadas, no âmbito das necessidades das pessoas na relação que mantêm com a organização – a ausência de coerência nas ações remuneratórias podem levar ao efeito oposto, ao não-comprometimento.

Além dos aspectos citados, Hipólito (2001), destaca outros objetivos que os sistemas remuneratórios devem buscar para que se alinhem às demandas provenientes de um mundo competitivo e, assim possam interferir de maneira positiva na alavancagem dos resultados operacionais. São eles:

- Recompensar a contribuição real que o profissional presta à organização;
- Estabelecer um equilíbrio salarial tanto do ponto de vista interno quanto aos padrões vigentes no mercado;

- Manter as decisões salariais perante funcionários, sindicatos ou justiça do trabalho;
- Possibilitar a delegação efetiva de decisões salariais sem perder a coerência no todo;
- Permitir precisão e controle maiores na gestão da folha de pagamento;
- Reforçar a imagem da empresa diante dos profissionais que nela atuam, do mercado de trabalho e da sociedade.

Segundo Neto (2006), a remuneração por competência é uma forma de remuneração relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação de cada funcionário. O foco principal passa a ser a pessoa e não mais o cargo. Isto significa que a remuneração não está relacionada com as exigências do cargo, mas com as qualificações de quem desempenha as tarefas.

Segundo Vilas Boas et al (2004), a estrutura de cargos e salários predominantemente adotada pelas empresas, já perdura a muito tempo, com raras e poucas alterações e inovações substanciais. Constitui-se basicamente de uma classificação hierarquizada de cargos, resultante de processos de descrição e avaliação dos mesmos, associada com uma estrutura hierarquizada de salários, cujos pontos de referencia são obtidos através de pesquisa de mercado.

De acordo com Hipólito (2001), a extensão do conceito de competências leva à percepção de que se deve recompensá-las a partir do monitoramento de sua manifestação concreta e real, ou seja, mediante a observação do comportamento das pessoas e dos resultados obtidos. Essa tendência não impede, no entanto, que uma parcela da remuneração possa ser definida pelo conjunto de conhecimentos e habilidades que os profissionais possuam e utilizam, especialmente quando se trata de posições operacionais, mas sua aplicação deve limitar-se a uma dimensão secundária na lógica que determina seus salários.

O uso que se faz do conceito de competências para fins remuneratórios consiste em sua aplicação predominante, em especial no subsídio a decisões que envolvem a parcela fixa da remuneração, enquanto a parcela variável tem sido definida a partir de indicadores de desempenho, sendo a parcela variável da remuneração total outra grande tendência no campo da remuneração estratégica. Os tipos de remuneração que compõe a remuneração estratégica são:

- Remuneração fixa: tipo de remuneração tradicional, determinada pelo cargo ou função e o mercado onde a empresa está inserida. Funciona apenas como fator higiênico.
- Salário indireto: Benefícios sociais e outras vantagens;
- Remuneração variável: vinculada a metas de desempenho, incluindo participação nos lucros ou remuneração por resultados;
- Participação acionária: também utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e funcionários e normalmente está vinculada a metas de produtividade;
- Outras alternativas: incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento.

Uma das mais fortes tendências na área de remuneração de profissionais está no avanço das formas variáveis de compensação, em especial as voltadas à Participação nos Lucros e Resultados (PLR).

Dentre os vários motivos que levam a um crescimento desse tipo de remuneração, estão:

- Vantagens tributárias decorrentes de sua aplicação;
- Expectativa de redução no custo fixo das empresas originário de salários;
- Funciona como motivação intrínseca, ou seja, como fator motivacional, dando ênfase à auto-realização;

- Expectativa de elevação na produtividade e em outros indicadores de desempenho da organização.

O pagamento de PLR, por geralmente estar atrelado ao cumprimento de metas e resultados previamente negociados entre a empresa e os trabalhadores, gera um estímulo nos funcionários para que ajam no sentido de atingi-los e superá-los.

Hipólito (2001), considera que o cuidado a ser tomado quando na introdução da prática variável de remuneração consistem na coerência global entre as ações de recompensa, o discurso organizacional e aquilo que a organização busca e valoriza.

Para o autor, a remuneração por competência surgiu da necessidade de diferenciar funcionários com competências diversas. Como as organizações passaram a exigir das pessoas mais autonomia e responsabilidade, e com a extinção de níveis intermediários e de cargos, pessoas com desempenhos desiguais acabaram ficando no mesmo nível hierárquico e salarial, gerando insatisfação. O novo conceito resgata as diferenças: as pessoas ganham pelo que sabem e pela colaboração no sucesso da empresa.

De acordo com Neto (2006), quando se ajusta o sistema de remuneração simultaneamente à estratégia, à estrutura, aos processos e às pessoas de uma forma que todos esses elementos se integrem equilibradamente, há uma condição para a constituição de uma organização eficaz. O sistema de remuneração se presta a direcionar o comportamento individual e organizacional, bem como a criar valores, influenciar as mudanças nos processos e estruturas segundo os objetivos e resultados que se pretende alcançar. Mais especificamente, ele se presta a atrair, incentivar, gerenciar, desenvolver e reter os talentos estratégicos necessários às organizações na busca de objetivos individuais e organizacionais. Por isso, ele deve ser dinâmico, ajustando-se continuamente às mudanças do ambiente.

2.4. Avaliação de Desempenho

As metodologias de avaliação de desempenho sempre estiveram presentes no processo evolutivo da humanidade. O ser humano está constantemente sendo avaliado pelos membros da sociedade em que está inserido. Obviamente, este processo toma formas variadas de acordo com sua finalidade e objetivos dos avaliadores.

A prática da avaliação, em seu sentido genérico, é inerente à natureza humana. Pode ser pensada como o exercício de análise e julgamento do mundo que nos cerca e das ações humanas. É a base para a apreciação de um fato, de uma idéia, de um objetivo ou de um resultado, e para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha (LUCENA,1995).

Para Souza (2002), tradicionalmente, a avaliação de pessoas está associada à idéia de classificação da superioridade de uma pessoa em relação às demais, mediante a análise de seu desempenho profissional. Assim, avaliar implica transformar a qualidade individual em um elemento que pode ser comparado de modo objetivo através de medidas justas. Ainda segundo o autor, o panorama atual caracteriza-se pelas contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional. Essas mudanças vêm exigindo das empresas níveis crescentes de excelência de resultados, com o único objetivo de garantir a vantagem competitiva. Para tanto, as organizações necessitam reformular seus modelos e práticas de gerenciamento de desempenho. Essa nova abordagem deve diferir profundamente da tradicional, mudando sua ênfase na avaliação para centra-se na análise.

De acordo com Rocha-Pinto (2005), pode-se pensar a avaliação de desempenho como um poderoso meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular os funcionários a assumir responsabilidades pela excelência dos resultados empresariais.

Ainda segundo a autora, a avaliação de desempenho é um dos mais importantes instrumentos gerenciais de que a administração dispõe para analisar os resultados, à luz da atuação dos funcionários, e para prever posicionamentos futuros, a partir da avaliação dos potenciais de seus talentos. Ela colabora para a elaboração e o desenvolvimento de uma política de gerenciamento de talentos adequada às reais necessidades da organização. A avaliação de desempenho objetiva, ainda:

- Dar suporte para tomada de decisão sobre promoção, remanejamento, dispensa e identificação de talentos;
- Identificar o incentivo mais adequado aos funcionários;
- Estimular a produtividade;
- Divulgar os padrões de desempenho da organização;
- Oferecer feedback para o avaliado;
- Avaliar a eficácia dos programas de RH.

Segundo Pilla e Savi (2002), a avaliação de desempenho apresenta três dimensões importantes, distintas, porém complementares: ela é ferramenta, meio e instrumento. Como ferramenta propicia a visão sistêmica e holística das práticas de RH; na dimensão de meio, fornece dados que, registrados e processados, poderão subsidiar a tomada de decisão; como instrumento, auxilia o gerenciamento de talentos na organização.

Nas organizações, a avaliação de desempenho é um processo presente e de grande importância para a vida dos funcionários e futuro das organizações. Pode determinar o sucesso ou fracasso pessoal, profissional ou organizacional. A razão de ser objeto de estudo pesquisado cada vez mais no âmbito das empresas e da academia mostra que sem a avaliação de desempenho adequada não há sistema integrado e eficaz de gestão empresarial (ALMEIDA et al, 2004).

A utilização de um sistema de informação bem estruturado e coerente com as necessidades da empresa possibilita uma análise mais acurada dos dados relevantes a avaliação de desempenho. Com o auxílio da Tecnologia da Informação, o desenvolvimento de um programa de avaliação individual e ao mesmo tempo a análise desse desempenho com relação ao grupo pesquisado tende a ser maximizado, gerando melhores resultados. Além disso, através da utilização da TI, o processo de avaliação adquire maior credibilidade, imparcialidade e facilidade de aplicação.

2.5. Meritocracia

De acordo com Barbosa (1999), meritocracia (do latim mereo, merecer, obter) é a forma de governo baseada no mérito. As posições hierárquicas são conquistadas, em tese, com base no merecimento, e há uma predominância de valores associados à educação e à competência. Meritocracia também indica posições ou colocações conseguidas por mérito pessoal. O principal argumento em favor da meritocracia, segundo a autora, é que ela proporciona maior justiça do que outros sistemas hierárquicos, uma vez que as distinções não se dão por sexo ou raça, entre outros fatores biológicos ou culturais.

Para a autora, a meritocracia é um dos principais sistemas de hierarquização social da sociedade moderna. E pode ser definida como um conjunto de valores que postula que as posições sociais dos indivíduos na sociedade devem ser resultado do mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais. Na meritocracia, os funcionários têm metas ligadas ao crescimento da companhia e são remunerados pelo cumprimento delas. A meritocracia têm como princípio o reconhecimento das melhores pessoas e dos melhores resultados.

Segundo matéria publicada na revista EXAME em 09 set. 2005, foram os genes da meritocracia que forjaram o sonho americano e estimularam as sagas dos empreendedores, de Henry Ford a Steve Jobs. Seu princípio é que os melhores precisam ser (bem) recompensados

pelos resultados que trazem. E estimulados a continuar dando o melhor de si mesmos. Essa valorização promove a seleção natural, aguça o desejo de fazer melhor e acaba por levar mais longe os mais capazes.

De acordo com Welch (2005), as empresas ganham quando os gerentes estabelecem distinções claras e inequívocas entre os negócios e as pessoas de alto e baixo desempenho. As empresas sofrem quando todos os negócios e pessoas são tratados da mesma maneira. A diferenciação é apenas a alocação de recursos, as empresas dispõem de quantidade limitada de dinheiro e de tempo gerencial, os líderes vencedores investem onde o retorno é maior. E eliminam perdas em todos os outros lugares. Além de ser a maneira mais eficiente e eficaz de gerenciar empresas, a diferenciação também é a maneira mais justa e honesta.

Welch (2005), propõe que os gerentes avaliem os funcionários e os classifiquem em três categorias em termos de desempenho, os 20% superiores, os 70% intermediários e os 10% inferiores. Quando a diferenciação é real, os 20% superiores recebem uma ampla variedade de recompensas. Os 70% intermediários devem ser observados com atenção, precisam ser motivados a atingir um patamar superior, precisam de treinamento, feedback positivo e cuidadosa definição de metas. Quanto aos 10% inferiores na diferenciação, é preciso extirpá-los.

Ainda segundo o autor, para a diferenciação funcionar bem, é preciso ter um sistema de gestão do desempenho objetivo e claro, com expectativas, metas e prazos bem definidos, e um programa de avaliação consistente. Quando a diferenciação funciona bem, as pessoas sabem qual é a sua verdadeira situação. A diferenciação recompensa os membros da equipe que têm mais mérito.

3. Metodologia

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho é o estudo de caso do tipo descritivo e exploratório (YIN, 2001). Seu tema central ainda se encontra em desenvolvimento na área de Recursos Humanos, principalmente no Brasil. Seu estudo ainda é bastante contraditório, por conseguinte, não é conclusivo. Para manter a confidencialidade dos dados e a preservação do nome da organização, a empresa será apresentada neste trabalho com o nome fictício de Empresa X.

De acordo com Vergara (2004) uma investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Andrade (2001) complementa dizendo que esta se configura como a fase preliminar, que busca proporcionar maiores informações sobre o assunto que vai se investigar.

Segundo Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos.

Para o autor, a investigação de um estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Ainda segundo o autor, um caso procura descrever uma situação concreta extraída do mundo dos negócios. Além disso, é uma espécie de elo que une a experiência do executivo em seu trabalho ao pesquisador nos seus esforços de compreender o processo de gestão. Os estudos de casos são fortes em realismo e em validade interna. Porém, não apresentam validade estatística para que se possa generalizar os fatos observados, além de serem difíceis de replicações.

O uso de estudo de casos se justifica na medida em que este trabalho se constitui numa pesquisa exploratória, pois, segundo Zaltam e Burger (1975), este tipo de pesquisa se aplica quando as evidências disponíveis são contraditórias ou insuficientes para permitir o estabelecimento de hipóteses formais ou a detecção de novos conceitos.

YIN (2001), destaca que a observação participante é uma forma especial de pesquisa em que o pesquisador pode realizar uma infinidade de funções dentro do estudo de caso, podendo, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados. O autor ainda destaca que esse tipo de trabalho oferece vários benefícios para a pesquisa, destacando a oportunidade de se estudar um fenômeno que, de outra maneira, estaria restrito ao universo que o compõe, observação participante fornece certas oportunidades incomuns para a coleta de dados. A oportunidade mais interessante relaciona-se com a sua habilidade de conseguir permissão para participar de eventos ou de grupos que são, de outro modo, inacessíveis à investigação científica.

As limitações e críticas endereçadas ao estudo de caso não devem ser ignoradas. Há problemas de ordem estrutural cujas críticas mais comuns dizem respeito à validade e fidedignidade do estudo de caso. Para Yin (2001), os conceitos estudados devem receber mensurações operacionais corretas. Isto é particularmente relevante, pois podem ser utilizados julgamentos subjetivos para a coleta de dados ou os instrumentos de análise dos dados podem não ser adequados aos resultados que se deseja obter. Outro aspecto diz respeito à generalização adequada à população representada pela instância. Uma crítica que se faz em relação a este aspecto é que, por falta de tempo de observação, pode-se incorrer no erro de se produzir falsas impressões ou interpretações duvidosas a respeito da instância investigada, comprometendo, assim, as conclusões e generalizações do estudo. Existem também limitações de ordem prática, como o potencial de iluminar os vários aspectos de uma instância e sugerir mudanças no tratamento de seus problemas pode levar a problemas se aplicado incorretamente em instâncias que não correspondem estruturalmente à investigada;

Para demonstrar o funcionamento de um programa de remuneração variável de forma prática e concisa, foi feito um estudo de caso que relata o antes e o depois da implementação do mesmo, em uma microempresa de varejo do ramo óptico, localizada na Zona Oeste da Cidade do Rio de Janeiro, de janeiro de 2006 a janeiro de 2007. O estudo foi feito através da observação de todo o processo, desde o diagnóstico até a avaliação dos resultados. Essa ótica implantou um sistema de remuneração por competências e meritocracia, e será visto como uma boa gestão da remuneração pode trazer resultados positivos para esta organização, mesmo sendo uma microempresa de pequeno faturamento.

4. O Caso da Ótica X

A Ótica X é uma microempresa familiar, que atua no segmento de comércio ótico. Foi fundada em 1992 pela ex-gerente de uma rede de óticas e por uma administradora de empresas, a Ótica X comercializa óculos comuns e de segurança para pessoas físicas e jurídicas.

Situada na Zona Oeste do Rio de Janeiro, a empresa possui grande tradição na região por sua qualidade e bom atendimento. Tal fato se dá, principalmente, pela grande preocupação dos sócios com o desenvolvimento técnico da equipe e de seu relacionamento com os clientes.

A loja sempre possuiu uma média de quinze funcionários, normalmente moradores da Zona Oeste do R.J., com pouca ou nenhuma experiência profissional, tendo que iniciar do “zero” na empresa, fato que gerava grande desgaste devido à bateria de treinamentos e enquadramento à cultura organizacional.

Quanto aos resultados financeiros, a empresa vinha crescendo timidamente, pois sofria com a constante incorporação de despesas pessoais dos sócios, o que impedia que fossem

feitas reservas de capital para períodos de baixa sazonalidade, quando a empresa precisava recorrer aos limites de crédito. Além disso, com o programa de remuneração em vigor, os funcionários se sentiam desmotivados e na maioria das vezes injustiçados. Consideravam que não estavam tendo reconhecimento pelo trabalho prestado e era claro a falta de interesse dos mesmos pelo crescimento e desenvolvimento da empresa. Não conseguiam imaginar uma relação com o crescimento da empresa e o seu próprio crescimento.

4.1 O antigo Modelo de Remuneração

Desde sua abertura, A Óptica X remunerava seus funcionários da seguinte forma:

- Vendedores:
 - Piso da categoria (Salário fixo);
 - Comissão de 11% sobre vendas à vista e 06% sobre vendas à prazo.
- Demais funcionários:
 - Piso da categoria (Salário fixo);

Os valores do salário fixo eram reajustados de acordo com o tempo de serviço e de acordo com os dissídios dados pela categoria. Já para fazer jus as comissões, apesar de apresentarem um alto percentual, era necessário ultrapassar uma carência, no valor do salário do vendedor, para só então começar a receber a mesma.

Ao longo dos anos foram implementados programas de benefícios temporários como cestas básicas, auxílios diversos e até bolsas parciais de ensino. Todas estas ações eram extra-oficiais, não tinham uma estrutura clara e bem definida e duravam pouco tempo.

Além disso, a empresa oferecia a todos os seus colaboradores a participação em um pequeno plano de saúde, que não atendia amplamente a necessidade dos funcionários. Mas cujo desconto era quase irrisório.

Não existia pagamento de horas-extras, era aplicada uma política de compensação através de banco de horas, contudo, os funcionários tinham dificuldade quanto ao controle das horas-extras trabalhadas. Permanecia um sentimento de obscuridade e na grande maioria das vezes o sistema de banco de horas não atendiam as necessidades dos funcionários.

4.2 Problemas do antigo modelo

O modelo de sistema de remuneração adotado pela empresa até o final do ano de 2005 apresentava diversos problemas que, conseqüentemente se refletiam em uma alta taxa de rotatividade de pessoal e de desestímulo dos funcionários.

Tais problemas se davam basicamente em razão da semelhança do sistema de remuneração utilizado pela empresa com o aplicado neste seguimento na década de 80, período em que uma das sócias atuava como gerente de uma rede de óticas. Este paradigma impossibilitou a visão de novos horizontes por parte dos sócios mantendo este processo estagnado.

Outro fator negativo é que não havia uma política de recompensas ou qualquer outro sistema meritocrático, desestimulando as ações de destaque e esforços diferenciados por parte dos colaboradores.

A cada ano que passava a empresa perdia seus grandes talentos e ficava com funcionários cada vez mais desmotivados, refletindo negativamente em sua política de qualidade e atendimento ao cliente gerando, conseqüentemente, um resultado aquém do esperado.

Como o faturamento estava abaixo do potencial do negócio e os lucros eram menores a cada ano os sócios estavam bastante preocupados. Havia uma sinalização clara de que um problema grave ocorria com os funcionários. Eles estavam sempre reclamando, eram

desmotivados, insatisfeitos com a empresa e com um índice alto de rotatividade, em torno de três meses em média.

Os sócios resolveram então reformular toda a política de pessoal. Mas era preciso saber exatamente o que estava acontecendo. No processo de diagnóstico, foram levantados e analisados todos os resultados financeiros dos últimos dois anos. Além disso, foram realizadas pesquisas com os funcionários e clientes sobre vários aspectos da empresa.

As respostas encontradas nesta etapa apontaram para as deficiências do sistema de remuneração então vigente e para um excesso de saídas de caixa direcionadas ao pagamento de despesas pessoais.

Desta forma, a solução de tais disfunções era imprescindível para pôr fim à estagnação dos resultados da empresa.

4.3 O sistema de Remuneração por Competências

Ficou a cargo dos sócios a elaboração de um novo sistema de remuneração, adequado a realidade da empresa, que viesse a substituir o modelo praticado.

Após uma série de estudos, decidiram por um pacote de medidas que vislumbravam a às necessidades dos colaboradores e à realidade da organização. O novo programa de remuneração ficou então estabelecido da seguinte maneira:

- Remuneração e benefícios comum a todos os funcionários:
 - Salário fixo (piso da categoria);
 - Plano de Saúde;
 - Cesta Básica para todos que não aferirem mais de cinco atrasos;
 - Folgas fixas estabelecidas pelas médias de horas-extras;
 - Remuneração variável de acordo com desempenho, habilidades e competências.
- Vendedores:
 - Além de todos os itens citados anteriormente, comissão de 11% sobre vendas à vista e 06% sobre vendas a prazo. Também ficou estipulado um adicional de 1% para os que obtivessem uma avaliação positiva, feita pelos clientes através de pesquisa de satisfação.

Os grandes avanços deste novo sistema foram, principalmente, a oficialização dos benefícios, a compensação de horas-extras e a implementação do sistema de remuneração variável.

A compensação de horas-extras era bem simples. O funcionário poderia, se atingisse um número determinado de horas-extras escolher entre folga ou adicional no salário. Isso motivou bastante os funcionários, pois como no varejo não se tem feriados longos, foi uma maneira de folgar em datas como carnaval ou semana-santa.

O sistema de remuneração variável por competências era baseado no cumprimento de metas estabelecidas de acordo com os objetivos da empresa e através da análise do perfil comportamental e de habilidades dos colaboradores. Todos os funcionários da empresa participavam da elaboração das metas, de modo a sentirem-se envolvidos e com isso motivados a atingi-las. Com uma periodicidade mensal eram realizadas avaliações de desempenho, pesquisas de clima organizacional e pesquisas de satisfação.

As metas tinham como interesse reduzir os atrasos e as faltas e aumentar a produtividade dos funcionários. Cada falta não abonada eram três pontos perdidos e cada atraso um ponto perdido. Em relação a produção, existia um padrão pré-estabelecido de desempenho e cada vez que esse padrão era ultrapassado em um determinado número o funcionário poderia ganhar de um a cinco pontos. Quando eram atingidos quinze pontos

mensais, o funcionário aumentava em dez por cento o seu salário e assim proporcionalmente a pontuação alcançada, o salário do colaborador era aumentado.

Existia uma meta geral de vendas da empresa, que sempre que superada gerava pontos bônus para toda a equipe, inclusive para os funcionários administrativos.

4.4 A implementação do PAM (Programa de Avaliações e Metas)

Visando dar um passo de grande impacto em sua estrutura de remuneração e conseqüentemente no desempenho da ótica, a Ótica X implementa um programa de remuneração variável baseado em competências. Sendo, até então desconhecido à prática de um programa similar em outra microempresa deste segmento na região.

O Programa de Avaliações e Metas (PAM) é um programa de incentivos de curto prazo desenvolvido pela empresa. Conforme parâmetros definidos pela gerência e alinhados à estratégia do negócio, os colaboradores são avaliados pelo alcance das metas e seus desdobramentos.

Este sistema tem por objetivo incentivar os colaboradores na busca da superação contínua da produtividade e do desempenho, atrelada à redução de custos e trabalho em equipe. Fatores críticos de sucesso também são levados em consideração no PAM, como as habilidades pessoais demonstradas que contribuam para o alto desempenho e melhora do clima organizacional.

A base deste programa é alinhar o crescimento da empresa à remuneração do funcionário, através da bonificação proporcional aos resultados da mesma.

A base de cálculo do montante a ser disponibilizado pela empresa é dada através do alcance das metas corporativas, ou seja, objetivos financeiros estipulados pela gerência, alinhados com o faturamento médio de outros períodos.

O percentual alcançado ditará a quantidade de salários que farão a composição do valor-base que sofrerá incidência dos resultados das metas da equipe e das avaliações individuais.

A Ótica X prevê a cessão de até 02 salários praticados para bônus em cada período (seis meses).

4.5 Avanços do novo modelo

Comparando o sistema de remuneração antigo e o novo programa de avaliação e metas (PAM) pode-se concluir que as mudanças foram extremamente eficazes para corrigir os diversos problemas apresentados anteriormente. Um dos grandes entraves ao sucesso organizacional era a alta taxa de rotatividade de pessoal e desmotivação da equipe. Esse obstáculo foi superado com a aplicação do novo modelo (PAM). Após a reformulação do sistema de remuneração, com a implementação de incentivos e benefícios a rotatividade de pessoal caiu a zero em um ano e a equipe ficou mais estimulada para atingir suas metas.

Com a implantação desse sistema meritocrático, com políticas de recompensas baseadas no mérito individual, estimulo-se as ações de destaque e esforços diferenciados por parte dos colaboradores.

A empresa que antes perdia seus talentos, e com isso prejudicava sua política de qualidade em atendimento ao cliente, o que gerava um resultado aquém do esperado, com a nova política, a empresa conseguiu manter todos os seus talentos. Sendo assim, sua política de treinamento e desenvolvimento pode seguir uma estrutura previamente estabelecida, o que não acontecia anteriormente, devido a necessidade constante de foco em treinamentos de iniciantes na empresa.

De acordo com as pesquisas realizadas com os funcionários, durante o processo de diagnóstico, concluiu-se que no antigo sistema de remuneração, os colaboradores não conseguiam enxergar parâmetros de avaliação e de recebimento de benefícios e incentivos. Era tudo muito obscuro e as normas não eram transparentes e de fácil entendimento, além disso, não era um sistema confiável por não existir uma definição clara do modelo. Devido todas essas deficiências, o nível de satisfação dos funcionários em relação à empresa era muito baixo e consequentemente seu estado de ânimo, o que afetava drasticamente seu desempenho. Com a implementação do PAM esse quadro mudou radicalmente. Os funcionários se encontram com um alto índice de satisfação e envolvimento para com a empresa.

5. Conclusão

A iniciativa da empresa em reformular o sistema de remuneração através da implementação da remuneração por competências e da meritocracia pode ser considerado como uma quebra de paradigmas e uma inovação bastante relevante frente ao segmento e ao porte da empresa.

Após um ano de mudança do programa de remuneração, a empresa já colhe um crescimento financeiro considerável, em torno de 20%, em relação ao ano anterior. Além disso, através de pesquisas mensais de clima e de satisfação com os funcionários, constatou-se que o clima organizacional está excelente e o nível motivacional da equipe vem aumentando a cada pesquisa, não ocorrendo nenhuma movimentação (saída) de pessoal neste período.

Ainda há diversas arestas que impedem um crescimento maior da empresa, porém, é nítida a melhoria gerada pelo sistema de remuneração implementado a partir de janeiro de 2006.

O que foi percebido com o sucesso da Ótica X em implementar essas mudanças, é que, mesmo sendo uma microempresa, é possível a implantação de um sistema de remuneração baseado na meritocracia e na remuneração por competências. Com o estabelecimento de metas, envolvimento dos funcionários no processo, com os objetivos claros e recompensas e métodos de avaliação bem transparentes, a meritocracia pode ser uma realidade também para esse porte de empresa e não apenas uma possibilidade para grandes corporações.

Com base no que foi dito, pode-se concluir que um sistema de gestão baseado nos pilares da Gestão por Competências e na Meritocracia é altamente recomendado. Não só na busca por um espaço no mercado, mas também por uma posição de destaque no mesmo. Para se manterem competitivas e lucrativas as empresas necessitam de um diferencial perante as demais. O que se pode conseguir por meio da utilização dessas ferramentas.

É importante que as empresas trabalhem com foco no desenvolvimento de competências e buscando tirar o máximo de proveito do seu capital intelectual, afinal estamos na era das mudanças constantes e é preciso estar atento às demandas dos colaboradores e às necessidades dos clientes. O atual mercado de trabalho, com sua estrutura menos hierarquizada e posições menos estanques (principalmente nas micro e pequenas empresas), impõe novos parâmetros de avaliação. Mais do que nunca, iniciativa e empatia, capacidade de trabalho em equipe, flexibilidade e liderança são qualidades fundamentais no currículo de um profissional de primeira linha e as empresas precisam saber desenvolver e medir essas competências. Todo profissional moderno, por exemplo, deve desenvolver habilidades como motivar a si mesmo e persistir mediante frustrações; controlar impulsos canalizando emoções para situações apropriadas; praticar e estimular a motivação, ajudando as pessoas a liberarem seu talento, e conseguir seu engajamento aos objetivos de interesse comum. Como podemos constatar, esses atributos são indispensáveis a inúmeras profissões. Independentemente do cargo que possuem, essas habilidades são de extrema importância, isso abrange desde a base até os altos níveis hierárquicos.

A partir do uso de critérios de Avaliação de Desempenho baseados na Gestão por Competências, a área de Gestão de Pessoas pode criar alternativas e projetos de treinamento e desenvolvimento, além de poder estruturar um plano de remuneração diferenciado, adaptado a sua realidade e aos seus interesses apoiado nos fundamentos da Meritocracia. Onde os funcionários são avaliados de acordo com padrões de desempenho e objetivos pré-definidos e recompensados de acordo com sua contribuição real ao alcance das metas estabelecidas. Nesse sistema, onde cada funcionário é responsável pelo valor de sua remuneração e pelo desenvolvimento de sua carreira, as pessoas sentem-se motivadas e estimuladas a alcançar seus objetivos e a alcançar metas, o que afeta grandiosamente sua produtividade e conseqüentemente o sucesso da empresa.

Funcionários estimulados e envolvidos em suas atividades são capazes de superar expectativas e obstáculos com maior facilidade. As empresas precisam de métodos satisfatórios de retenção de talentos e um sistema de desenvolvimento bem estruturado, para que os mesmos possam continuar a desempenhar suas tarefas eficaz e eficientemente. Isso pode ser alcançado através da utilização de um sistema de recompensas atraente (através da prática da Meritocracia) e de um plano bem estruturado de Avaliação de Desempenho e da Gestão de pessoas com enfoque nas habilidades individuais e nas competências essenciais.

6. Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, S., MARÇAL, R. F. M., KOVALESKI, J. L.; Metodologias para Avaliação de DESEMPENHO ORGANIZACIONAL. IN: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, 2004. **Anais do XXV EnEGEP**. Florianópolis: ENEGEP, 2004. 1CD.
- ALVARÃES, Alberto. **Gestão por Competência: Um modelo adaptado para cada empresa**. Disponível em: <<http://www.RH.com.br>>. Publicado em 12 nov. 2002. Acesso em: 20 jul.2005.
- ANDRADE, M. M. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós Graduação**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia. A Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV,1999.
- BLECHER, N. e HERZOG, A. Para os Melhores Tudo. **Revista EXAME** v.18 n.851, São Paulo, 2005.
- BOYATZIS, R. E. **The Competent Manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- DUTRA, J. S. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GUARANY, F. C., OLIVEIRA, H. A., AGUIAR, M. R. **Gestão de pessoas por competência: estudo de caso de uma empresa prestadora de serviço em tecnologia da informação**. Especialização em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial da Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE-UFRJ. Rio de Janeiro, 2003.
- HIPÓLITO, J. A. M. **Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LeBORTEF, G. **De la compétence**. France: Editions d'Organisations, 1995.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo, Atlas, 1995.
- McLAGAN, P. **Competencies: The Next Generation in Training and Development**, 1995.

- NETO, M. T. R.; A Remuneração Variável na Percepção dos Empregados e suas Conseqüências na Motivação e no Desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. **Anais do XXX EnANPAD**. Salvador: ANPAD, 2006.1 CD.
- PARRY, S. B. **The quest for competencies**. Training, p.48-54, July 1996.
- PEREIRA, M. A. C.; Gestão por Competências: Estudos de Caso em Indústrias Químicas no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25, 2005. **Anais do XXV EnEGEP**. Porto Alegre: ENEGEP, 2005. 1CD.
- PILLA, B. S.; Savi, N. O uso da intranet no processo de avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências de executivos. **Anais do XXVI EnANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002.1 CD.
- RIBEIRO L. M. M., GUIMARÃES, T. A., SOUZA E. C. L.; Remuneração Baseada nas Competências: O Ponto de Vista de Gestores de uma Empresa Financeira Estatal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. **Anais do XXV EnANPAD**. Campinas ANPAD, 2001.1 CD.
- ROCHA-PINTO, S. R. **A educação profissional de nível técnico à luz do modelo de competências: uma análise comparativa da implantação de três propostas institucionais**. Rio de Janeiro, PUC-Rio, 2002. (Tese de Doutorado)
- SOUZA, V. L. **Gestão de Desempenho: julgamento ou diálogo?** Rio de Janeiro, FGV, 2002.
- SPENCER, L. M. e SPENCER, S. **Competence at work**. New York. John Wiley & Sons, 1993.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VILAS BOAS, A. A., BATISTA, L. G.; **As Metodologias de Remuneração Variável Adotadas pelas Empresas Brasileiras e sua Influência na Mudança Organizacional**. RECADM. Paraná, v. 03, n. 01, maio. 2004.
- YIN, R. **Applications of Case Study Research**. Newbury Park: Sage, 2001.
- ZALTAMN, G.; BURGER, P. C. **Marketing Research: fundamentals and dynamics**. Himdale: Druden Press, 1975.